

รูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น:  
ประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

AN EVALUATION COMPETENCY BUILDING MODEL FOR THE PRELIMINARY  
EXECUTIVES OF UNIVERSITY: AN APPLICATION OF PROFESSIONAL LEARNING  
COMMUNITY APPROACH

อรจิรา ธรรมไชยงกุล<sup>1</sup> ศิริเดช สุชีวะ<sup>2</sup> และพงศ์เทพ จิระโร<sup>3</sup>

Onjira tumchaiyankul<sup>1</sup> Siridej sujiva<sup>2</sup> and Pongthep Jiraro<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย <sup>3</sup>วิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา

<sup>1,2</sup>Faculty of Education Chulalongkorn University <sup>3</sup>St. Theresa International College

Received: January 24, 2020 / Revised: March 19, 2020 / Accepted: April 28, 2020

**บทคัดย่อ**

บทความนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอการสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทักษะด้านการประเมินที่หลากหลายและนำมาประยุกต์ร่วมกับแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อให้สมรรถนะการประเมินสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่มีความเฉพาะเจาะจงในมหาวิทยาลัยได้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพควบคู่กับการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อยืนยันผลที่ได้รับ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนคือ ขั้นปัจจัยนำเข้า ขั้นกระบวนการ ขั้นผลผลิต และขั้นข้อมูล โดยมีขั้นตอนการ 5 ขั้นตอนย่อยคือ ประชุมรวมกลุ่ม วิเคราะห์ปัญหา ออกแบบกิจกรรม แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และนวัตกรรม ซึ่งต้องดำเนินการอยู่ภายใต้กรอบองค์ประกอบของการสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม การมีเงื่อนไขที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคคล

**คำสำคัญ:** สมรรถนะการประเมิน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

**Abstract**

In this article, the researcher presents an evaluation competency building model for the executives of university with the objectives to explore and create a competency evaluation model for the executives. The researcher had studied various evaluation skills and applied them together with the concept of professional learning community approach in order to enable the evaluation competency to analyze and solve specific problems in the university. This research study is a mix-method research which is integrating quantitative and qualitative analytical methods to confirm the results. The results of this study show that the evaluation competency building model for the executives of university comprises four components: input, process, output, and feedback. The process has 5 sub-steps which are: group meeting, analyzing problems, designing activities, exchanging of learning, and innovation, all of which must be implemented within the framework

of supports and shared leadership, the having of supporting conditions, and the exchange of learning between people.

**Keywords:** Evaluation competency, Professional learning community, preliminary executive of university

## บทนำ

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือแม้กระทั่งระดับอุดมศึกษาต่างต้องมีการแข่งขันด้านคุณภาพด้านการให้บริการมากขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาของตนได้รับความไว้วางใจ ซึ่งจากสถานการณ์เหล่านี้ทำให้เกิดการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาขึ้น เพื่อเป็นการให้ความมั่นใจว่าสถานศึกษาเหล่านั้นได้รับมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ ทำให้การทำงานยุคนี้ส่วนใหญ่จะดำเนินการผ่านนโยบาย โครงการ และแผนงานต่างๆ จึงทำให้เกิดการประเมินเข้ามาในองค์กร นอกจากนี้การประเมินยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในการพัฒนาการบริหารงาน (Patton, 1997; Duignan, 2002; Kirkhart, 2002; Hamar & Preskill, 2007) ทำให้เกิดความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ โดยการประเมินจะช่วยให้เห็นสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการพิจารณาตัดสินใจพัฒนาและปรับปรุง

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปจะมีการงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน 5 ด้านคือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการประเมินหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และด้านการประเมินโครงการ (Moon, Lee & Lim, 2010) ซึ่งจากการศึกษาสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารขาดการวางแผนการประเมิน รวมถึงไม่มีการวางแผนการนำผลการประเมินไปใช้ และไม่มีการประเมินอย่างเป็นระบบ มักจะนิยมประเมินเฉพาะผลไม่ได้ ประเมินเหตุจึงไม่ทราบแน่ชัดถึงวิธีการปรับปรุงแก้ไขงานหรือโครงการต่างๆ รวมถึงขาดการประเมินอย่าง

ต่อเนื่อง ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละครั้ง ไม่มีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างเป็นระบบ ผู้ประเมินขาดความรู้ความสามารถในการประเมินอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากข้อบกพร่องของการออกแบบ การนำมาใช้หรือการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารใช้เวลาน้อยมากในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบในการใช้แบบฟอร์มการประเมินหรือวิธีการประเมิน ผู้บริหารไม่มีความพร้อมรับผิดชอบทั้งวิธีการและผลลัพธ์ที่เกิดจากการประเมิน (Intrararoon, Urwongs & Sujiva, 2008) ซึ่งมีความสอดคล้องกับเหตุการณ์ในปัจจุบันที่พบว่า มีหลายมหาวิทยาลัยยังขาดผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการประเมิน ทำให้ขาดโอกาสในการเรียนรู้ ขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากกระบวนการประเมิน และส่งผลต่อศักยภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (King, 2007)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรที่พัฒนามาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Sergiovanni, 1994) มีการแบ่งแยกหน้าที่แต่ละส่วนชัดเจนและมีการควบคุมคุณภาพในแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นระบบ และสามารถนำรูปแบบการสร้างสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ได้กับการทำงานและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย

2. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

## ขอบเขตของการศึกษา

การสร้างรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครั้งนี้ดำเนินการกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น ซึ่งก็คือหัวหน้าสาขาวิชาที่ทำงานใน 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (มทร.) ประกอบด้วย มทร.ธัญบุรี มทร.กรุงเทพ มทร.ตะวันออก มทร.พระนคร มทร.รัตนโกสินทร์ มทร.ล้านนา มทร.ศรีวิชัย มทร.สุวรรณภูมิ และ มทร.อีสาน ทั้ง 9 มหาวิทยาลัยจะมีสาขาวิชาที่เปิดสอนแตกต่างกันไป ซึ่งสามารถจัดกลุ่มสาขาวิชาทั้งหมดได้เป็น 9 คณะ ได้แก่ คณะศิลปศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

## ทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ (Donprasit, 2006) ซึ่งจะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ และอุปนิสัยของบุคคล (Sangthong, 2004) ที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ และทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี (Phosrithong, 2007) โดยสมรรถนะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เช่น 1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แนวคิดสมรรถนะหลักนั้นจะช่วยใน

การสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ 2) ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย เช่น การแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในมหาวิทยาลัย และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพของมหาวิทยาลัย 3) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน

### 2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินงานภายใต้พันธกิจของมหาวิทยาลัยรวมถึงตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด แต่ส่วนมากจะมีบทบาทและหน้าที่หลักที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเหมือนกัน 4 ด้านคือ ด้านการประเมินหลักสูตร ด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ ด้านการประเมินการประกันคุณภาพภายใน และด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะของผู้บริหารที่จำเป็นต่อการจัดการในยุคใหม่ 7 ประการ (Somerville & Mroz, 1997) คือ 1) การสร้างเป้าประสงค์ร่วมกัน 2) การปลูกฝังให้มีความรู้สึกรับผิดชอบ 3) กระตุ้นให้เกิดทีมในการปฏิบัติงานที่มาจากหลายส่วน/ฝ่าย 4) กระตุ้นความรู้สึกรับผิดชอบที่เกี่ยวกับ 5) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายขององค์ความรู้ในวิชาชีพ 6) สนับสนุนการแสวงหานวัตกรรม และ 7) ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

### 3. แนวคิดสมรรถนะการประเมิน

สมรรถนะการประเมิน หมายถึง ทักษะ ความรู้ และทัศนคติของนักประเมิน ซึ่งนักประเมินต้องแสดงออกให้เห็นว่าสามารถทำการประเมินได้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับการมอบหมาย (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction, 2006) ซึ่งหมายถึง ความสามารถ ตลอดจนบุคลิกลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินสามารถแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

ด้านการประเมิน (Canadian Evaluation Society, 2009)

สมรรถนะของนักประเมินได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเหตุผลสำคัญ คือ 1) เป็นการควบคุมวิชาชีพ เพราะยังไม่มีมาตรฐานใดที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการออกใบอนุญาตให้กับนักประเมินหรือยืนยันในความสามารถของนักประเมิน เนื่องจากไม่มีใบควบคุมวิชาชีพ ทำให้ได้นักประเมินที่ไม่มีความสามารถ 2) เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายที่ผู้อำนวยการโครงการซึ่งเป็นผู้กำหนดนักประเมิน จะทราบว่าใครได้รับการรับรองคุณสมบัติว่าสามารถทำการประเมินได้อย่างมีคุณภาพ 3) ผู้ที่สนใจเข้าสู่วิชาชีพนักประเมินสามารถพิจารณาได้ว่าอะไรบ้างที่ต้องเรียนรู้หรือควรจะมี 4) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพสามารถจัดเตรียมโปรแกรมหรือหลักสูตรด้านการประเมินได้ง่ายและสอดคล้องกับสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยวิชาชีพหรือสังคมต้องการ 5) คณะกรรมการให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะนักประเมินในส่วนที่ยังขาดอย่างต่อเนื่อง (Ghere et al., 2006; Coryn et al., 2010)

สมรรถนะของนักประเมินเป็นความสามารถในการบูรณาการความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นที่ใช้ในการประเมินจะนำไปสู่ความสำเร็จในการประเมิน โดยการจะเป็นนักประเมินที่ดีนั้นต้องมีสมรรถนะของนักประเมินที่จำเป็นคือ การปฏิบัติเชิงวิชาชีพ การประเมินอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์บริบท ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารในมหาวิทยาลัยต่างๆ ส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถในการเป็นนักประเมินที่ดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาสภาพปัญหาของผู้บริหารพบว่า หลายมหาวิทยาลัยยังขาดผู้ประเมินที่มีความรู้ ทักษะ ขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการประเมิน ขาดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากกระบวนการประเมิน (King, 2007) ดังนั้นการสร้างสมรรถนะการประเมินให้กับผู้บริหารจึงมีความสำคัญเพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำความสามารถมาใช้ควบคู่กับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารได้

#### 4. แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ชุมชนที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูงโดยมีการเรียนรู้ การคิดและทำร่วมกันอย่างอิสระและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Larpmala, 2000) นอกจากนี้ยังสามารถขยายศักยภาพของตนเองและสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งสามารถพัฒนารูปแบบการทำงานที่หลากหลายเนื่องจากแต่ละคนมีอิสระในแนวความคิด (Dechakupt, 2000) โดยแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 1) การสร้างภาวะผู้นำร่วมกันและเป็นไปในทางสนับสนุน ผู้บริหารไม่ทำตัวเป็นผู้คอยออกคำสั่งและคอยควบคุมการปฏิบัติของบุคลากรในทุกอย่าง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานบางเรื่องในสถานศึกษา ควรมีการยกย่องให้การยอมรับความสามารถของคณะบุคลากรในการปฏิบัติงานต่างๆ และมอบอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่บุคลากร 2) การสร้างและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่หมู่คณะให้เอื้อต่อการส่งเสริมให้คณะบุคลากรได้คิดในสิ่งที่แปลกใหม่ไปจากเดิม และให้คณะบุคลากรในสถานศึกษายอมรับความคิดใหม่ๆ ของคณะที่เสนอ (Louis & Kruse, 1995) 3) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ควรมีการส่งเสริมให้คณะบุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา และการใช้วิสัยทัศน์เป็นหลักประกอบการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในสถานศึกษาอย่างจริงจัง และ 4) การสร้างเงื่อนไขที่เกื้อกูล ควรมีการดำเนินการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาที่ใกล้เคียงกันให้แก่บุคลากร การส่งเสริมให้คณะบุคลากรได้ปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องร่วมมือช่วยเหลือกัน การส่งเสริมให้คณะบุคลากรมีอิสระในการดำเนินงานต่างๆ มากขึ้น การพัฒนาหรือปรับปรุงช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา (Watt & Castle, 1993)

## วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกันเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ตามกระบวนการดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น และแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ระยะที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)

ระยะที่ 3 สร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารในระยะที่ 1 ควบคู่กับข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินจากระยะที่ 2

ระยะที่ 4 ตรวจสอบระดับความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ด้วยวิธีเดลฟาย (Delphi) ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยหรือตัดสินใจปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งดำเนินการ 3 รอบคือ รอบที่ 1 ทำการวิพากษ์ และข้อเสนอแนะ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้อง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบ

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในระยะต่างๆ ดังนี้

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันรวมถึงสำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชาที่สังกัดในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง จำนวน 604 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครซี่ มอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้ขนาด

กลุ่มตัวอย่าง 284 คน โดยแบ่งสัดส่วน (Proportional) จำแนกออกตามคณะทั้ง 9 คณะ และคัดเลือกตัวอย่างในแต่ละคณะด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ระยะที่ 4 ตรวจสอบระดับความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยกำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้เทคนิคเดลฟายทั้งหมด จำนวน 17 ท่าน โดยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงกับผู้ที่มีความรู้โดยตรงเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

## ผลการวิจัย

1. ความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

จากการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น มีค่าดัชนีระหว่าง 0.25 ถึง 0.92 โดยมีความจำเป็นเร่งด่วน 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.92) ด้านการทบทวนสอบผลการเรียนรู้ (0.64) และด้านการประเมินคุณภาพภายใน (0.59) โดยดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.53 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

การสร้างสมรรถนะการประเมิน	สภาพปัจจุบัน	ความคาดหวัง	PNI	ลำดับ
1. ด้านการประเมินหลักสูตร	3.10	4.24	0.37	4
2. ด้านการทบทวนสอบผลการเรียนรู้	2.83	4.34	0.64	2
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.23	4.28	0.92	1
4. ด้านการประเมินคุณภาพภายใน	2.51	4.01	0.59	3
ภาพรวม	2.67	4.22	0.53	

2. การสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำผลจากการสำรวจความต้องการจำเป็นในการสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นมาเป็นส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินจากการพิจารณาค่า PNI โดยด้านที่มีค่า PNI สูง จะให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ เนื่องจากด้านดังกล่าวมีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความคาดหวังสูงและลดความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินในด้านที่มีค่า PNI ต่ำ เพื่อลดขอบเขตสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นในด้านที่ผู้บริหารระดับต้นมีสมรรถนะการประเมินเดิมสูง

จากการสังเคราะห์เอกสาร สามารถแบ่งองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) คือ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน อาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกันหรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกันเหนี่ยวนำซึ่งกันสู่เป็นวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นภาพและทิศทางร่วม 2) เป้าหมายร่วม 3) คุณค่าร่วม 4) การกิจร่วม (Hord, 1997; Hargreaves, 2003)

องค์ประกอบที่ 2 การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Shared and Leadership Supportive) คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมจนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อน รวมถึงการนำแบบไม่นำโดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าวควรมี

คุณลักษณะสำคัญคือ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การโค้ชผู้ร่วมงานได้ การสร้างมโนทัศน์ การมีวิสัยทัศน์การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น (Thompson et al., 2004)

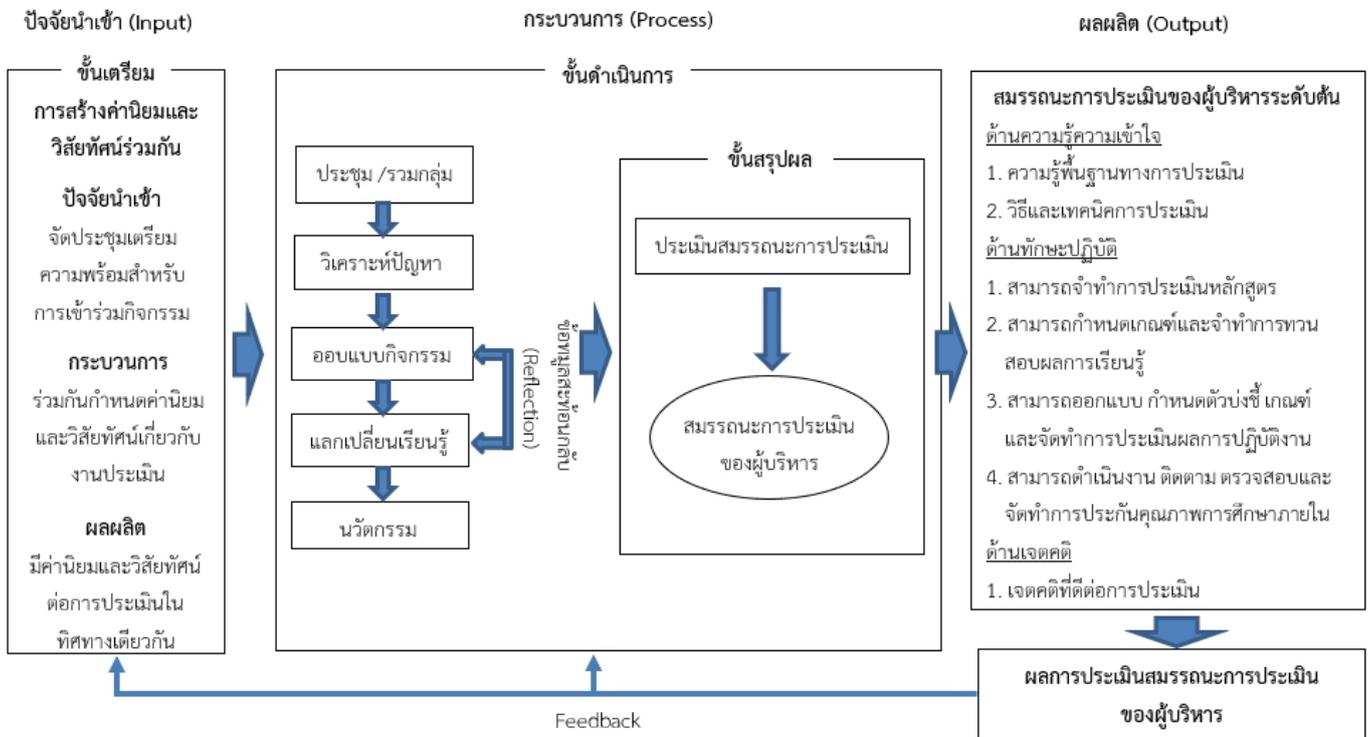
องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ (Collective Professional learning and development) หัวใจสำคัญการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิกและมีสัดส่วนการเรียนรู้จากภายในมากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ 1) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างในหรืออุมิภาวะความเป็นครูให้เป็นครูที่สมบูรณ์ 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่าเป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน (Thamromdee, Chanin & Traiyawong, 2010; Hargreaves, 2003)

องค์ประกอบที่ 4 การมีเงื่อนไขที่สนับสนุนชุมชน (Supportive Conditions) เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชนมีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (Sergiovanni, 1994) หรือโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชน เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก (Hord, 1997)

องค์ประกอบที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared and Personal Practice) หมายถึง ผู้บริหาร ครู และนักเรียนสร้างวัฒนธรรมการนับถือซึ่งกันและกัน มีการสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ อูทิศตนเพื่องานการพัฒนาตนเองและพัฒนาโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันโดยวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน มีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุขทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นบนพื้นฐาน

ของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน (Sergiovanni, 1994) โดยองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 5 องค์ประกอบจะนำมาประยุกต์ใช้

ในแต่ละชั้นของรูปแบบสมรรถนะการประเมิน ซึ่งรูปแบบที่สร้างขึ้นประกอบไปด้วย 4 ชั้น ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 องค์ประกอบในรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น: การใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1) ขั้นปัจจัยนำเข้า เป็นการประยุกต์ใช้การสร้างสมรรถนะการประเมินและแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยด้านปัจจัยนำเข้าจะสอดคล้องกับองค์ประกอบการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันของแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งในด้านปัจจัยนำเข้จะเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารระดับต้นมีค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจทางการประเมินในทิศทางเดียวกัน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ปัจจัยนำเข้า เป็นการจัดประชุมเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นก่อนที่จะเข้าร่วมกิจกรรม 2) กระบวนการ จะทำการเชิญผู้เชี่ยวชาญ/วิทยากรมาเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม 3) ผลผลิตกระบวนการพัฒนาคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นจะมีวิสัยทัศน์และค่านิยมเกี่ยวกับการประเมินที่ดี

และไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงเข้าใจบทบาทของภาระงานทางการประเมินชัดเจนขึ้น

2) ขั้นกระบวนการ เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายให้มีสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้เกิดการเรียนรู้เรื่องการประเมินร่วมกันที่ช่วยในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติในการประเมินของตน รวมถึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่ว่าจะป็นสภาพปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร โดยมีการสะท้อนกับ (feedback) ของข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาแนวทางการสร้างสมรรถนะที่เหมาะสม

3) **ขั้นผลผลิต** คือ สมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ประกอบไปด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะปฏิบัติ และด้านเจตคติ

4) **ขั้นข้อมูลย้อนกลับ** คือ การใช้ผลการประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้น เพื่อให้เกิดการสะท้อนกลับของข้อมูลและสะท้อนผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนระหว่างกัน เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการดำเนินการของรูปแบบให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ผลการวิเคราะห์ระดับเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการและทุกรายการผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ตรวจสอบระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน

กิจกรรม/กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความเหมาะสม	IQR
<b>ขั้นเตรียม</b>					
1) การเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารระดับต้นด้วยการจัดประชุม เพื่อให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และค่านิยมในการประเมินที่ดี	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33
<b>ขั้นดำเนินการ</b>					
1) มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	4.54	4.69	4.85	มากที่สุด	0.31
2) ร่วมสร้างข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการประเมินร่วมกัน	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33
3) แบ่งกลุ่มสมรรถนะการประเมินออกเป็น 4 กลุ่ม ตามความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของตนเอง ได้แก่ กลุ่มด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มด้านการทวนสอบผลการเรียนรู้ด้านการประเมินหลักสูตรและด้านการประกันคุณภาพภายใน	3.50	4.50	4.75	มากที่สุด	1.25
4) ทำการวัดระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร	3.83	4.38	4.71	มากที่สุด	0.88
5) ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33
6) ร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ควรจะต้องแก้ไขและพัฒนาสมรรถนะการประเมิน	4.33	4.64	4.82	มากที่สุด	0.48
7) ผู้บริหารร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เทคนิค วิธีการที่ช่วยในการแก้ปัญหา	4.30	4.60	4.80	มากที่สุด	0.50
8) เสริมสร้างสมรรถนะการประเมินให้แก่ผู้บริหาร	4.00	4.50	4.75	มากที่สุด	0.75
9) ผู้บริหารร่วมกันออกแบบกิจกรรม เทคนิค วิธีการในการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน	4.25	4.56	4.78	มากที่สุด	0.53
10) ผู้บริหารแต่ละกลุ่มนำเสนอปัญหาของการประเมินและเสนอแนวคิด เทคนิค วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหานั้นๆ	4.00	4.56	4.78	มากที่สุด	0.78
11) ผู้บริหารร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา	4.33	4.64	4.82	มากที่สุด	0.48
12) เชิญวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ มาช่วยในการให้ข้อเสนอแนะการประเมิน	3.90	4.64	4.82	มากที่สุด	0.92
13) นำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุง	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33

ตารางที่ 2 พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ตรวจสอบระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมิน (ต่อ)

กิจกรรม/กลไก	Q1	Mdn	Q3	ความเหมาะสม	IQR
<b>ขั้นสรุปผล</b>					
1) ร่วมกันแลกเปลี่ยนและสะท้อนกลับของผลงาน และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาการประเมิน	4.13	4.56	4.78	มากที่สุด	0.65
2) ประเมินระดับสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร	4.50	4.67	4.83	มากที่สุด	0.33

### อภิปรายผล

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการสร้างสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยพบว่า ผู้บริหารมีความคาดหวังต่อการสร้างสมรรถนะการประเมินสูงมีค่าเฉลี่ย 4.22 โดยที่ในสภาพปัจจุบันมีคะแนนเพียง 2.67 เมื่อพิจารณาทางด้านย่อยพบว่า มีคะแนนต่ำกว่าความคาดหวังในทุกๆด้าน ซึ่งมีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การพัฒนาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (0.92) รองลงมาคือ ด้านการทบทวนสอบผลการเรียนรู้ (0.64) ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นส่วนมากมีสภาพปัญหาในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ผู้บริหารขาดทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้รับการประเมินไม่ทราบถึงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาตนเอง ส่วนในประเด็นการทบทวนสอบผลการเรียนรู้พบว่า ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการทบทวนสอบผลการเรียนรู้ โดยส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่าการทบทวนสอบผลการเรียนรู้คือการทวนข้อสอบ ซึ่งในกระบวนการทบทวนสอบผลการเรียนรู้ที่ถูกต้อง ต้องครอบคลุมตั้งแต่รายวิชาที่สอน วิธีการสอน การประเมินผลการเรียนรู้จากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนทำให้รายวิชาและหลักสูตรที่สอนขาดประสิทธิภาพ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับ Intrararoon, Urwongs & Sujiva (2008) ที่พบว่า ผู้ประเมินมักขาดความรู้ความสามารถในการประเมินอย่างเป็นระบบ รวมถึงไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบในการใช้แบบฟอร์มการประเมินหรือวิธีการประเมิน และสอดคล้องกับ King (2007) ที่

พบว่า หลายมหาวิทยาลัยยังขาดผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการประเมินและการสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นใหม่ 5 องค์ประกอบดังที่กล่าวในข้างต้นและกำหนดผลผลิตสมรรถนะการประเมินที่ ต้องการด้วยความต้องการจำเป็นของผู้บริหารระดับต้น ผนวกกับการนำกระบวนการของแนวคิดการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติทำให้สามารถสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์และมีขั้นตอนที่ชัดเจนขึ้นได้ โดยเมื่อนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยวิธีการเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 ท่าน พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ และทุกรายการ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปปรับใช้ได้ รวมถึงมีความสอดคล้องกับรูปแบบวิธีการที่แต่ละมหาวิทยาลัยใช้อยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากทุกมหาวิทยาลัยจะกำหนดหน้าที่แตกต่างกันออกไปตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยหรืออาจใช้ชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะไม่มีรูปแบบที่แน่ชัดหรือถูกต้องเหมาะสมที่สุด ผนวกกับยังไม่มีแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ที่สามารถระบุได้ถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน

## สรุปผล

รูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย ขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ ขั้นปัจจัยนำเข้า ขั้นกระบวนการ ขั้นผลผลิต และขั้นข้อมูลย้อนกลับ โดยมีขั้นตอนการ 5 ขั้นตอนย่อยคือ ประชุม/รวมกลุ่ม วิเคราะห์ปัญหา ออกแบบกิจกรรม แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และนวัตกรรม ซึ่งเป็นการประยุกต์และพัฒนาขั้นตอนการนำองค์ความรู้ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเหมาะสมต่อความต้องการของผู้บริหารระดับต้นในมหาวิทยาลัย

ในอดีตขั้นตอนการนำองค์ความรู้ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพไปสู่การปฏิบัตินั้น ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจนว่าสมรรถนะมีกี่ขั้นตอนและส่วนมากจะเน้นไปในเรื่องของขั้นตอนในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยตรง ทำให้การพัฒนาทักษะความสามารถนั้นอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ภายหลังจากศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ความรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยจึงทราบว่าปัจจัยอื่นที่อาจจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ เช่น การสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแนวความคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เข้ารับการอบรมมีแนวคิดเชิงบวก มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ทำให้การอบรมนั้นเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสร้างรูปแบบสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย โดยนำขั้นตอนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแนวความคิดมาเป็นปัจจัยนำเข้า ในขั้นเตรียมหรือการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการในขั้นถัดไป และระบุขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน 4 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นปัจจัยนำเข้า เป็นการจัดประชุมเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารระดับต้นให้มีค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจทางการประเมินในทิศทางเดียวกัน

2) ขั้นกระบวนการ เป็นขั้นตอนหลักในการอบรม ทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมิน ซึ่งใช้ช่วงระยะเวลา 3 เดือน

3) ขั้นผลผลิต ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ สมรรถนะการประเมินของผู้บริหารระดับต้น ในด้านทักษะต่างๆ ตามที่กำหนด

4) ขั้นข้อมูลย้อนกลับ เป็นการประเมินเพื่อตัดสินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการสนทนาสะท้อนกลับของผลงานและวิธีการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นได้ใช้

โดยในขั้นดำเนินการผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้เดิมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งมี 7 ขั้นตอน ให้เหลือเพียง 5 ขั้นตอนย่อย โดยการรวมขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกันและตัดขั้นตอนการที่เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานออก เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นโดยคงประสิทธิภาพในการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารตามรูปแบบมาตรฐานเดิมที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) ประชุมรวมกลุ่ม เป็นการประชุมชี้แจง ให้ผู้บริหารทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม สร้างข้อตกลงร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะ

2) วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ คือ การที่ผู้บริหารทุกคนทำการประเมินความรู้ความสามารถของตนเองทางด้านการประเมิน ทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาทางการประเมินของตนเองและของสมาชิกภายในกลุ่มและความต้องการในการแก้ปัญหา

3) การออกแบบกิจกรรม ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินให้ผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหา ร่วมกันค้นหาตัวอย่าง และวิธีการที่ช่วยในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ

4) ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารทุกกลุ่มนำเสนอสภาพปัญหา แนวคิด และวิธีการประเมินกับผู้บริหารกลุ่มอื่น เพื่อทำการแลกเปลี่ยนและให้ข้อเสนอแนะต่อไป

5) นวัตกรรม เป็นระยะสุดท้ายของการดำเนินการ เพื่อประเมินสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยระดับต้น เพื่อหาวิธีการ แนวทาง และองค์ความรู้ใหม่ที่จะช่วยในการเสริมสร้างสมรรถนะการประเมินของผู้บริหาร

นอกจากนี้เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะการประเมินสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรอบการพัฒนาที่ชัดเจน และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน การดำเนินงานทั้ง 5 ขั้นตอนย่อยดังกล่าวข้างต้น จะต้องดำเนินการอยู่ภายใต้กรอบองค์ประกอบของ 1) การสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม 2) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน 3) การเรียนรู้ร่วมกัน และ 4) การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคคล

## References

- Canadian Evaluation Society. (2009). *Competencies for Canadian evaluation Practice national council brief professional designation core committee*. Retrieved January 15, 2019, from [http://evaluationcanada.ca/txt/20090531\\_competencies.pdf](http://evaluationcanada.ca/txt/20090531_competencies.pdf)
- Coryn, C., Noakes, L. A., Westine, C. D. & Schröter, D. C. (2010). A systematic review of theorydriven evaluation practice from 1990 to 2009. *American Journal of Evaluation*, 32(1), 1-28.
- Dechakupt, P. (2000). *A Compilation of Innovative Articles to Stimulate Learning for Teachers in the Era of Reform*. Bangkok: Faculty of Education, Chulalongkorn University. [in Thai]
- Donprasit, S. (2006). Competency of teachers and educational administrators. *Thai Journal of Education*, 17, 10-21. [in Thai]
- Duignan, P. (2002). *Building social policy evaluation capacity*. Retrieved January 2, 2019, from <http://www.msd.govt.nz/publications/journal/19-december-/19-pages179-194.html>
- Ghere, G., King, J. A., Stevahn, L. & Minnema, J. (2006). A professional development unit for reflecting on program evaluator competencies. *American Journal of Evaluation*, 27, 108-123.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teacher College Press.
- Harnar, M. A. & Preskill, H. (2007). Evaluators descriptions of process use: an exploratory study, *New Directions for Evaluation*, 116, 27-44.
- Hord, S. M. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Retrieved on April 28, 2016, from <http://www.sedl.org/siss/plccredit.html>
- International Board of Standards for Training, Performance and Instruction. (2006). *Evaluator competencies*. Retrieved June 5, 2019, from <http://www.ibstpi.org/Competencies/evaluator>

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

ในการประยุกต์ใช้รูปแบบสามารถทำการตรวจสอบความต้องการจำเป็นของผู้บริหารระดับต้นว่ามีสมรรถนะการประเมินด้านใดที่มีความจำเป็นและต้องการพัฒนาสูง ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการเลือกหัวข้อย่อยเป็นอันดับแรกหรือให้ความสำคัญในการอบรมด้านดังกล่าวเป็นพิเศษ

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยอาจศึกษาในประเด็นรูปแบบวิธีการภายในขั้นตอนดำเนินการที่ทำให้เกิดกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อให้เกิดสมรรถนะการประเมินที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

- Intrararoon, Ch., Urwongs, S. & Sujiva, S. (2008). The Development of Performance Appraisal System of Governmental Teachers. *KKU research journal*, 8(4), 63-76. [in Thai]
- King, J. A. (2007). Making sense of participatory. *New Direction for Evaluation*, 114, 83-86.
- Kirkhart, KE. (2002). *Reconceptualizing evaluation use: An integrated theory of influence*. In *Caecelli VJ. And Preskill H. (Eds.)*. The expanding scope of evaluation use, new directions for evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Larpmala, S. (2000). *The Report of Hong Kong Education*. Bangkok: Pimdee. [in Thai]
- Louis, K. S. & Kruse, S. D. (1995). *Professional and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Moon, C., Lee, J. & Lim, S. (2010). A performance appraisal and promotion ranking system based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations. *Applied Soft Computing*, 10(March), 512-519.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation, the new century text* (3<sup>rd</sup> ed.). CA: Sage.
- Phosrithong, N. (2007). *Competency model for chief of child development center in Local administrative organization, Department of local administration*. Ministry of Interior. Research documents, Suan Dusit University. [in Thai]
- Sangthong, N. (2004). *Let's get to know the Completeness*. Bangkok: HR Center. [in Thai]
- Sergiovanni, T. (1994). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Somerville, I. & Mroz, J. E. (1997). New Competencies for a new world. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The organization of the future*, 65-78.
- Thamromdee, S., Chanin, T. & Traiyawong, K. (2010). *The Research and Development of the Community of Learning on Contemplative Education*. The Academic Document Project of Learning for Change No.8. Nakhon Pathom: Emy Enterprise Co., Ltd. [in Thai]
- Thompson, S. C., Gregg, L. & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in Middle Level Education Online*, 28(1), 1-15.
- Watts, G. D. & Castle, S. (1993). The time dilemma in school restructuring. *Phi Delta Kappan*, 75(3), 306-310.



**Name and Surname:** Onjira Tumchaiyangkul  
**Highest Education:** M.Ed (Education Research)  
**University or Agency:** Faculty of Education, Chulalongkorn University  
**Field of Expertise:** Education Research, Measurement and Evaluation, Psychology



**Name and Surname:** Siridej Sujiva  
**Highest Education:** Post Doctoral and Research  
**University or Agency:** Faculty of Education, Chulalongkorn University  
**Field of Expertise:** Education Measurement, Project Evaluation



**Name and Surname:** Pongthep Jiraro  
**Highest Education:** Ph.D. (Educational Measurement and Evaluation)  
**University or Agency:** St. Theresa International College  
**Field of Expertise:** Education Research, Measurement and Evaluation